



談企業管理

關肇元編著

中國青年出版社

談企業管理

關肇元編著

中國青年出版社

一九五三年·北京

談 企 業 管 理

內容提要 我國有計劃的經濟建設已經開始了。巨大的現代化的企業正在不斷增加。祖國號召我們青年要很好地學習和掌握這些現代化企業的知識，更好地為國家的經濟建設服務。幾年來，在黨和政府的正確領導下，在蘇聯的幫助下，我國的國營企業正在逐步施行社會主義企業的經營管理方法。

‘談企業管理’一書就是根據我國國營企業經營管理的實際經驗和今後的發展方向，就其主要內容和一些基本知識，作了比較簡要的介紹。

書號308 財經4 32開本 63千字 108定價頁

編 著 者 關 肇 元

青年·開明聯合組織

出 版 者 中 國 青 年 出 版 社

北京東四12條老君堂11號

總 經 售 新 華 書 店

印 刷 者 文 新 印 刷 廠

印 數1——5,000 一 九 五 三 年 十 一 月 第 一 版

每 冊 定 價2,900元 一 九 五 三 年 十 一 月 第 一 次 印 刷

目次

一 社會主義國營企業的優越性

社會主義企業的基本特點	一
全體人民的公共財產	二
平等的同志合作的關係	四
滿足社會的物質文化需要	五
有計劃地進行生產建設	八
整個社會經濟的領導力量	一
偉大的推動力和蘇聯的援助	三

二 國營企業的經營管理

經營管理的基本原則	一九
民主改革和生產改革	二二
實行管理民主化	二三
計劃管理與定額管理	二六

三

國營企業的組織和領導

建立各項責任制度·····	五九
加強技術管理制度·····	四三
實行合理的工資制度·····	五一
成本管理與財務管理·····	五八
逐步實現經濟核算制·····	六三
合理地組織勞動和加強勞動紀律·····	六九
組織生產的重要方法——合同制·····	七三
組織羣衆展開勞動競賽·····	七四
學習和推廣先進經驗·····	七九
企業管理的關鍵環節——政治思想領導·····	八三

一 社會主義國營企業的優越性

社會主義企業的基本特點

社會主義企業是人類歷史上最高級最優越的企業

社會主義企業是在優越的社會主義制度或人民民主制度下成長起來的新企業。它要比剝削制度下的資本主義企業更為高級和絕對優越；也是人類歷史上曾經有過的一切企業中最高級最優越的企業。

社會主義和新民主主義的國家制度和經濟制度，對組織和推動國家經濟建設起着偉大的決定性的作用，是建立社會主義企業和推進生產巨大發展的根本保證，並賦與社會主義企業以無比的優越性。

社會主義企業的基本特點主要是：

- (一) 社會主義企業建立在生產資料全民所有制的基礎上；
- (二) 社會主義企業內部不存在任何階級對立和人剝削人的關係；
- (三) 社會主義企業的生產目的是為了發展生產和滿足社會日益增長的物質和文化的需要；

(四) 社會主義企業是在共產黨所領導的國家政權的統一領導下，按照統一的國家計劃

進行生產，它具有高度的組織性和計劃性；

(五) 社會主義企業有階級覺悟和政治覺悟不斷地提高的廣大工人階級爲偉大的推動力。正由於社會主義企業具有這些無比的優越性，所以能夠充分發揮企業中工作人員的勞動積極性和創造性，能夠充分發揮機器設備的能力，能夠實行計劃管理和經濟核算制的社會主義的先進的經營管理方法，能夠保證生產不斷地在高度技術基礎上迅速、完善地增長。

我國的國營企業是社會主義性質的企業

質保證作用。

社會主義國營企業的優越性，和它的經營管理有着密切的關係。因此我們在說到企業管理之前，應該先談一談國營企業的社會主義性質。

全體人民的公共財產

社會主義企業和資本主義企業最主要、最根本的區別，就是它們的根子是扎在兩種完全不同的基礎上。

資本主義企業的根子是扎在生產資料私人佔有制的基礎上。也就是說，資本主義企業是屬於資本家私人所有的。工人爲了不致餓死，便不得不出賣自己的勞動力給資本家，在資本

我國的國營企業，是社會主義性質的經濟。社會主義企業所有的優越性質，我國國營企業是完全具備的。四年來，我們的國營企業充分地顯示着社會主義企業的優越性，對國家建設的發展和人民生活的改善，起了巨大的物

家的企業裏忍受殘酷的剝削和壓迫。因此，這裏永遠有着許多無法解決的矛盾。最主要的矛盾就是勞動過程是集體的，是社會性的，但是生產資料是資本家私有的。換句話說，財富是成千成萬工人勞動創造出來的，但是結果並不屬於工人，而是屬於少數資本家所有。這就是資本主義企業永遠無法根除的病根子。

社會主義企業正和資本主義企業完全相反，它徹底消滅了生產資料的私人佔有制，而把根子扎在生產資料社會主義全民所有制的基礎上。也就是說，社會主義企業不再是屬於資本家或任何私人所有，而是屬於全體人民公共所有。因此，這裏既沒有什麼剝削者，也沒有什麼被剝削者。企業中的工作人員，都是企業的主人。大家都是爲了整個社會的物質文化需要，同時也是爲了自己的利益而勞動。所以，這裏根本不存在像資本主義企業的「勞動過程社會化和生產資料私有」的矛盾。

我們的國營企業和舊中國的官僚資本及其他資本主義企業的根本區別，也在於此。我們的國營企業從由國民黨官僚資本手裏接收過來的那天起，就成爲我們以工人階級爲領導、工農聯盟爲基礎的人民民主國家的財產，也就是成爲中國全體人民的公共財產了。這在共同綱領中有着明確的規定。

共同綱領第三條：「中華人民共和國必須取消帝國主義國家在中國的一切特權，沒收官僚資本歸人民的國家所有……」第二十八條：「國營經濟爲社會主義性質的經濟。凡屬有關國家經濟命脈和足以操縱國民生計的事業，均應由國家統一經營。凡屬國有的資源和企業，

均爲全體人民的公共財產，爲人民共和國發展生產、繁榮經濟的主要物質基礎和整個社會經濟的領導力量。」

平等的同志合作的關係

正由於國營企業是全體人民的公共財產，因此企業中人和人的關係，與舊社會一切企業中人和人的關係根本不同。國營企業中的工作人員，都是屬於工人階級，從廠長到每一個普通工人，都是企業的主人，只是按照每個人的能力在工作上有不同的分工。

我們從解放以來的無數事實中，可以清楚的看到這一點：

從接管官僚資本企業的那天起，代表工人階級和全體人民利益的共產黨和人民政府，就一方面大力恢復生產，一方面徹底摧毀那些壓迫工人的反動封建的制度。幾年來，全國絕大部分國營工礦企業中都進行了民主改革，清除了反革命分子、廢除了一切不合理的制度，建立了新的民主制度，工人階級真正成爲企業的主人。

一九五〇年二月二十八日，中央人民政府成立還不久，政務院財政經濟委員會就頒佈了關於在國營、公營（現在改稱爲地方國營）工廠中建立工廠管理委員會的指示。指示中規定工人可以選舉和工廠行政同等數量的代表，組成工廠管理委員會，參加工廠管理。工人通過自己選出的代表，來執行自己的權利，當家作主管理企業。

接着在一九五〇年六月二十九日，中央人民政府又頒佈了工會法，明確地規定了工人階

級的羣衆組織——工會在新民主主義國家政權下的法律地位與職責，以國家法令來保障工人階級的根本利益。除此以外，還有許多指示和決定，從各方面保障工人的政治地位和經濟利益。

不僅這樣，共產黨和人民政府還用一切辦法來培養和教育工人，幾年來，已有十二萬四千名工人被提拔爲企業的管理幹部和技術幹部，其中有七千八百人當了廠長和副廠長。像石景山發電廠廠長王文斌，原來就是工人。各級人民政府的領導幹部，也有許多是從工人中提拔的。這一切都充分說明了今天國營企業中人和人的關係，和過去舊企業已根本不同。過去工人完全處在被壓迫被奴役的地位；現在則站在企業主人的地位。企業中的一切人員彼此都是平等的、同志合作的關係。

滿足社會的物質文化需要

在發展生產的基礎上，逐步提高勞動人民物質和文化生活的水平，這是我們國家建設的目的。國營企業中的工人，不再是爲資本家的利潤而勞動；而是爲了自己的國家和本身的利益而勞動。工人勞動所創造出來的財富屬於國家所有，這是國家收入的一個重要來源；而我們國家的一切財富，都是根據工人階級和全體人民的利益來支配的。

我們國家收入的一部分，是依照社會主義按勞取酬的分配原則，以工資等形式直接付給勞動者。國家收入的另一部分，是用在國家的各項建設方面，這也是爲了保障我們國家的安

國家一切財
富完全根據
和益來支配
的

全和從根本上改善人民生活。例如我們首先必須發展強大的工業，特別是發展重工業（即五金、燃料、電力、機械、化學和國防工業等等），並相應地發展一切交通運輸業、輕工業、現代化的農業和商業及社會文教事業，把中國從落後的貧困的農業國家變為先進的強大的繁榮的工業國家，保證國防的鞏固，這樣才能着手徹底地改善全體人民的生活，使人民有可能逐步得到現代化的生活條件，得到富裕的消費品。所有這一切，都是為了不僅照顧到人民目前的需要，而且要照顧到人民的長遠需要，最終目的都是為了「最大限度地滿足整個社會日益增長的物質和文化需要」。

幾年來，隨着生產的恢復和發展，全國勞動人民的物質、文化生活已普遍地、不斷地改善。如在城市職工中，就業人數在顯著增加，工資已逐步提高，福利措施也有很大的增進；在農村中，土地制度的改革，國家收購農產品的合理價格，和國家幾年來發放的十萬億元農貸，使農民的生活也有相當上升。

我們這裏就列舉幾年來廣大工人羣衆物質、文化生活的改善情況為例來具體說明一下：在國營企業中，國民黨官僚資本所遺留下來的不合理的工資制度，已經有了根本性質的改變，大多數企業已改為合理的工資等級制度，職工的工資也不斷在提高，一九五二年就比一九四九年增加了百分之六十到一百二十。同時，工人生活的改善，還不僅限於工資的提高。例如物價的穩定，各種社會事業的舉辦，以及其他增進工人福利的措施（保健、療養、文化供應等），也都是改進工人生活的日益增長着的重要因素。

一九四九年在東北地區，一九五一年在全國範圍內，先後開始實行勞動保險，使工人羣衆的生、老、病、死、傷殘等問題，得到了初步解決。各企業中的勞動保險費，完全是由行政負擔的。國家用在勞動保險方面的經費，僅一九五二年就有一萬六千多億元；同年全國享受勞動保險待遇的職工已達三百三十多萬人。此外，還有由國家直接投資或由企業獎勵基金及勞動保險基金舉辦的工人療養院、休養所、託兒所、業餘療養所、養老院等集體福利事業，共有三千多處。爲了改善工人的居住條件，國家在許多城市中新建了工人住宅區。僅一九五二年一年，國家就支付了二萬八千六百多億元，建造了可供一百萬工人居住的宿舍。中央人民政府政務院財政經濟委員會還計劃在三、五年內，解決工人的全部住宅問題。一九五二年已經開始實行這一計劃了。

企業中的勞動條件和安全衛生，也在不斷地改善。僅東北一個地區，一九五二年就開支了一萬二千八百三十億元的巨額資金，用來改善工人的勞動條件。在國營煤礦企業中，普遍採用了風鎬採煤，並改善了機器和通風設備，因此，大大減輕了井下工人笨重的體力勞動，平均每人每分鐘可以得到三立方公尺以上的新鮮風量，並且基本上消滅了瓦斯事故。此外，各企業中的安全衛生狀況，也在逐漸改進。工人的傷亡和疾病率已在逐年下降。

幾年來，黨和政府及工會組織在對勞動羣衆的政治、技術和文化教育方面，也進行了巨大的工作。廣大工人羣衆普遍地受到了較系統的政治思想教育，從而提高了階級覺悟和樹立起國家主人翁的思想。全國各企業中先後建立了、萬六千多所業餘文化補習學校，有三百多

萬工人參加學習，現在在工人中已掃除了五十多萬名文盲。全國有四十七萬多工人參加了業餘技術學習，還有五萬六千多人脫離生產專門在技術學校學習。此外，國家還越來越多地出版大量的工人讀物，建立了許多圖書館、俱樂部和文化宮等。工人的子弟也大批地進入了國家創辦的初級和中、高等學校。

在生產發展的基礎上
我們的生活
天天向上

全國勞動人民的生活今後在生產發展的基礎上將繼續不斷地改善，但徹底的改善還有待於我們長期的努力，而國家工業化的完成則是人民幸福的最重要的保證。我們今後應該在現時生活已經有所改善的條件下，盡力增產節約，去建設我國的工業特別是重工業，才能大規模地發展農業，才能從根本上改善工人、農民和全體人民的生活，這是長遠的利益所在；只有把我們眼前生活中的局部利益，服從於國家社會主義工業化的長遠利益，這才是全體人民最高的根本的利益。

有計劃地進行生產建設

在社會主義制度下，既然生產資料是全體人民的公共財產，生產的目的是爲了滿足整個社會的物質文化需要，因此，完全有可能而且也必須實行有計劃的（按比例的）生產建設。這就是根據國家和人民的利益，有系統地來發展國民經濟，在一定時期中和一定條件下，有計劃有重點有步驟地，精打細算地進行生產建設，這樣就可以避免盲目混亂和浪費損失，使一切人力財力都恰當地用在對人民有利的方面，因而使我們的國民經濟能夠迅速不斷地增

長。

這在資本主義制度下，是根本做不到的。因為在資本主義制度下，生產資料是分屬各個資本家私人所有，資本家的生產目的並不是爲了滿足人民的需要，而是爲了儘可能多地獲取利潤，所以他們看生產什麼賺錢多就生產什麼。但是在資本主義社會裏，並沒有誰能夠告訴資本家什麼時候該生產什麼和該生產多少，而是看什麼東西在市場上好銷和有利可圖，資本家就拚命盲目地生產什麼。結果由於許多資本家都搶着生產這種東西，就會超過社會需要而跌價或賣不出去，於是資本家們就又搶着去生產別種有利可圖的東西。像這種情形，資本主義經濟當然談不到什麼有計劃（按比例）的發展，不可避免地會造成互相競爭和盲目的生產。同時，資本家爲了多賺錢就拚命剝削勞動人民，因此廣大勞動人民越來越貧困，資本家的商品就更銷不出去，結果企業倒閉，工人失業，造成日益嚴重的經濟危機和社會混亂，最後也就不可避免地使資本主義社會走向毀滅。

我國現在雖然還在向社會主義過渡的新民主主義時期，但是我們的國家是以工人階級爲領導、工農聯盟爲基礎的，並且有關國家命脈和足以操縱國計民生的事業，都是由國家統一經營。因此，不僅國營經濟本身具有完備的社會主義的條件，可以充分地進行有計劃（按比例）的建設和發展，逐步實現國家的社會主義工業化，而且國家可以通過人民民主政權和強大優越的國營經濟，來領導其他各種經濟成分，把資本主義經濟和個體經濟逐漸組織在國家計劃的指導下，使他們有利於和服務於有計劃的經濟建設，並逐步實現對他們的改造，從而

使新民主主義社會能逐步過渡為社會主義和共產主義社會。

當然我國目前國民經濟的發展，還不能完全具有像社會主義制度下的國民經濟那樣高度的組織性和計劃性，因為新民主主義經濟成分中所包含的資本主義經濟和個體經濟，不可避免地會帶有一定的盲目性。但是隨着社會主義國營經濟在整個國民經濟中的比重不斷地增長，和對其他經濟成分的領導作用不斷地加強，無疑地，我國經濟建設的組織性和計劃性，將越來越嚴密和完善。

有計劃地進行生產建設，對國民經濟迅速、健康地發展，是有十分重大的意義的。蘇聯三十多年來有計劃地進行經濟建設，勝利地獲得了巨大成就，遠遠地超越了一切資本主義國家經濟的發展速度，就是最好的證明。我國在一九五三年以前，雖然還沒有制定全國統一的經濟建設計劃，但是我國經濟的恢復工作，基本上是在黨和政府的統一領導下有計劃地進行的。因此，我們能在短短的三年之間，清理了國民黨留下的爛攤子，改造了舊中國經濟的半封建半殖民地的性質，勝利地完成了艱鉅的經濟恢復工作。

為實現工業
化和逐步過
渡到社會主
義而奮鬥

一九五三年我國已開始執行第一個偉大的五年國家設計計劃，這個五年設計計劃的基本任務是：「集中主要力量發展重工業，建立國家工業化和國防現代化的基礎；相應地培養建設人材，發展交通運輸業、輕工業、農業和商業；有步驟地促進農業、手工業的合作化，繼續進行對私營工商業的改造，正確地發揮個體農業、手工業和私營工商業的作用；保證國民經濟中社會主義成分的比重穩步增長，保證在

發展生產的基礎上逐步提高人民物質生活和文化生活的水平。」這是一個偉大的光榮的歷史任務。它像一座燈塔，照耀着我國人民前進的道路。隨着第一個五年建設計劃的執行和實現，今後我國的國民經濟必將更迅速地增長，逐步實現國家的工業化和逐步過渡到社會主義。

整個社會經濟的領導力量

我國的國營經濟是整個新民主主義經濟的領導力量，在國家建設事業中担负着極為重要和艱巨的任務。

我們知道，「……凡屬有關國家經濟命脈和足以操縱國民生計的事業，均應由國家統一經營。……」（共同綱領第二十八條）這就是說，我們的國營經濟掌握着國家經濟命脈和足以操縱國民生計的事業，也就是掌握着最重要的生產資料。這是人民的「命根子」。過去在舊社會裏，正是因為重要的生產資料都掌握在剝削階級的手裏，勞動人民不得不在經濟上受剝削、在政治上受壓迫。現在，人民自己掌握了重要的生產資料，也就是把「命根子」掌握在自己手裏。因此在經濟上和政治上就有了可靠的物質保障，並且可以運用強大的國營經濟，來建設自己的國家和創造無限美好的生活。人民有了自己的重工業企業，就能為擴大再生產和建立強大的國防力量，生產所需要的鋼鐵、電力、燃料、有色金屬、各種機器以及木材、水泥等建築材料，並供應農民以發展農業生產所需要的農業機器、工具和肥料等。我們有了輕工業企業，就能供應人民以生活必需品。特別是廣大的農民羣衆，隨着生產的發展，

他們的購買力將不斷提高，需要大量物美價廉的生活必需品。如果在這一方面不能滿足人民特別是農民的需要，不僅影響到工業和農業的發展，而且將極大地損害黨和政府與人民的聯系，特別是影響到工農聯盟的鞏固。

發展國營經濟是實現工業化、社會主義的物質基礎

再說，「……凡屬國有的資源和企業，均為全體人民的公共財產，為人民

共和國發展生產、繁榮經濟的主要物質基礎和整個社會經濟的領導力量。」

（共同綱領第二十八條）我國的國營經濟是構成新民主主義經濟的五種經濟成分中最主要的部分。它所具有的優越性，是其他經濟成分所不具備或不完

全具備的。因此，我們發展經濟主要必須依靠國營經濟，只有國營經濟得到發展，我們整個國家的生產和經濟才能發展和繁榮，工農聯盟的鞏固才有物質保障，國家才能早日實現工業化而過渡到社會主義社會。為什麼呢？問題是很明顯的。首先，我國發展生產和經濟，進行大規模的建設，需要巨量的資金，而資金的來源，重要的部分之一就是依靠國營企業的積累。例如一九五三年國家預算中國營企業和合作社所交納的利潤和稅款，就已佔總收入的百分之五十九點七九了；發展強大的國營經濟，才能給國家積累更多的資金，進一步發展生產和經濟。其次，我們有了強大的國營經濟，就能夠扶助半社會主義性質的合作社經濟的發展；鼓勵和扶助廣大勞動人民（如大量分散的手工業），根據自願原則發展合作事業；幫助農民從個體經濟走向合作社經濟，再過渡到社會主義的集體農莊經濟，這樣，工農聯盟才能得到鞏固和發展，國家工業化才有保障；只有有了強大的國營經濟，才能夠領導私人資本主義經濟，